

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS, OU PORQUE É QUE SE MUDA PARA NÃO MUDAR NADA

ORGANIZATIONAL CHANGE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT,  
OR WHY DOES ONE CHANGE NOT TO CHANGE

Jorge F. S. Gomes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Miguel Pereira Lopes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

## RESUMO

O presente artigo aborda a relevância e validade do modelo do equilíbrio pontuado (GERSICK, 1991) para a compreensão das mudanças ocorridas nas organizações, principalmente das mudanças ao nível da gestão dos recursos humanos. A aplicação deste modelo de mudança organizacional permite-nos levantar algumas hipóteses para explicar o facto de muitas organizações que implementam mudanças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos não encontrarem resultados da mesma magnitude ao nível dos resultados esperados. Especificamente, a breve análise efectuada leva-nos a pensar (i) que muitas das alterações ocorridas nas práticas de gestão não constituem mudanças genuínas ao nível organizacional, (ii) que muitas dessas mudanças acabam inclusive por servir a tendência de inércia das organizações e (iii) que essa genuína mudança organizacional ocorre apenas quando existe uma mudança nas regras básicas que regem a organização, ou seja, quando existe uma transformação cultural e estrutural capaz de sustentar e reforçar as mudanças realizadas ao nível da gestão dos recursos humanos.

## ABSTRACT

*The present paper addresses the relevance and validity of the punctuated equilibrium model proposed by Gersick (1991) to understanding organizational change, and mainly changes associated to human resource management. The application of this organizational change model makes possible to raise some explanations about why so many organizations implementing changes on their human resources management practices do not find corresponding results. Specifically, the analysis points that: (i) many of those changes do not constitute genuine organizational changes, (ii) many of those changes may even promote inertia of organizations, and (iii) that genuine change results only from simultaneous change at a profound level, which impacts on the basic rules of the organization.*

## PALAVRAS-CHAVE

Mudança; Gestão de recursos humanos; Equilíbrio pontuado; Inércia.

## KEYWORDS

Change; Human resource management; Punctuated equilibrium; Inertia.

## INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo que caracteriza o contexto actual da maioria das organizações, traduzido numa maior complexidade, incerteza e dinâmica, tem contribuído para que os problemas associados à mudança organizacional tenham vindo a emergir enquanto campo de estudo e de reflexão (HUBER; GLICK, 1993). Variados factores, como os desenvolvimentos tecnológicos, as transformações económicas, e as alterações sócio-culturais e políticas, têm sido apontados como indutores de mudanças nas organizações, em geral, e na forma como os recursos humanos são geridos, em particular (TAVARES; CAETANO, 1999).

Neste quadro, vários modelos explicativos do fenómeno da mudança organizacional têm surgido na literatura, não apenas para melhor compreender os processos associados à mudança, mas também, em muitos casos, no sentido de prescrever formas eficazes de lidar com as mudanças que ocorrem no meio envolvente e no interior das organizações (NADLER, 1983). Entre os modelos mais recentes, o paradigma do equilíbrio pontuado (GERSICK, 1991) foi sistematizado e trazido para o campo do comportamento organizacional, como arquétipo explicativo dos processos de mudança organizacional.

O presente trabalho pretende realizar, primeiramente, uma discussão acerca das premissas base do modelo do equilíbrio pontuado e da sua validade no contexto organizacional, apresentando, em seguida, as implicações de uma tal concepção da mudança para a gestão dos recursos hu-

manos, principalmente no que diz respeito ao seu papel enquanto alavanca para a mudança organizacional. No final, tendo em conta este modelo epistémico de mudança, procurar-se-á ensaiar uma primeira resposta à questão: "Porque é que organizações não mudam quando mudam práticas de gestão dos recursos humanos?"

## O MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO

De acordo com Gersick (1991), o paradigma do equilíbrio pontuado assenta em três princípios fundamentais, que entram em ruptura com as concepções tradicionais que o conceito de mudança postula, designadamente: (i) as grandes mudanças não decorrem da acumulação de pequenas mudanças, ocorrendo, ao invés, através de alterações radicais; (ii) as mudanças não se efectuam para fins pré-definidos, ou seja, não são orientadas para um *telos* ou melhor posição em termos idealistas, até porque os próprios sistemas e as leis que regem o seu funcionamento são dinâmicos e, como tal, também mudam; e (iii) a evolução dos sistemas desenrola-se por longos períodos de equilíbrio que alternam com curtos períodos de transição, onde ocorrem as mudanças significativas.

O paradigma do equilíbrio pontuado assenta, igualmente, em três componentes-chave, que permitem explicar as mudanças em qualquer sistema, em geral, e nos sistemas organizacionais, em particular (GERSICK, 1991). O primeiro desses componentes deriva do conceito de estrutura profunda, o qual representa um elemento de forte estabilidade do sistema e constitui o conjunto de

escolhas fundamentais que qualquer sistema tem de realizar relativamente aos padrões básicos de actividade das suas partes constituintes, os quais possibilitarão a continuidade e a manutenção da sua existência.

Os outros dois componentes procuram explicar os processos de mudança que ocorrem por referência às alterações desta estrutura, e incluem os períodos de equilíbrio e os períodos revolucionários. Os períodos de equilíbrio caracterizam temporalmente os momentos em que os padrões de actividade acima mencionadas e a organização básica do sistema se mantêm inalteráveis. Os períodos revolucionários descrevem os momentos onde ocorrem mudanças das próprias “regras do jogo” e que implicam alterações ao nível da estrutura profunda.

Uma leitura inicial e simplista do paradigma sob análise pode levar a julgar que os períodos de equilíbrio se caracterizam por uma estaticidade e ausência total de mudanças. Todavia, tal não corresponde à verdade, pois nos períodos de aparente acalmia ocorrem mudanças de baixa magnitude que possibilitam os pequenos ajustamentos estruturais nos sistemas, os quais servem para compensar as perturbações internas e externas, e contribuir, deste modo, para a manutenção da estrutura profunda.

Este modelo de mudança não é exclusivo das ciências organizacionais. Thomas Kuhn descreveu um modelo de evolução científica, em que longos períodos de “ciência normal” são interrompidos por revoluções nos paradigmas vigentes, levando à sua substituição pelos paradigmas emergentes. Antes do trabalho de Kuhn ser apresentado nos anos 60, o economista russo Kondratiev tinha identificado, nos anos 20, a presença de ciclos longos (50-60 anos) de desenvolvimento económico e tecnológico, com fases extensas de crescimento lento, alternadas por fases de crescimento acelerado, e motivadas por revoluções profundas no tecido tecnológico. Por último, ainda no século XIX, Karl Marx descrevera,

no seu modelo de evolução dos sistemas políticos e sociais, períodos de revolução que sucedem a períodos de mudanças suaves mas de carácter cumulativo ao nível social. Eventualmente as segundas não satisfazem já as necessidades dos povos, que são posteriormente levados a implementar uma mudança radical, designada revolução.

## **O MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO – CRÍTICA**

Alguns autores têm-se mostrado críticos relativamente aos pressupostos básicos do paradigma do equilíbrio pontuado. A ideia de que os sistemas passam por períodos relativamente longos de equilíbrio tem sido, talvez, aquela que mais resistência e cepticismo tem levantado entre os estudiosos da mudança organizacional. Brown e Eisenhart (1997), por exemplo, analisaram o processo de inovação de seis empresas da indústria de computadores (um meio altamente dinâmico e complexo) e concluíram que estas organizações experimentam mudanças de forma continuada. Deste modo, afirmam, a mudança não é rara e episódica, como o postulado pelo modelo do equilíbrio pontuado, mas sim endémica à forma como estas organizações operam.

De entre as evidências recolhidas por Brown e Eisenhart (1997) são de salientar o facto da melhoria nos produtos actuais destas organizações e da inovação ocorrerem de forma improvisada, e o facto dessas inovações e melhorias derivarem de constantes experiências de baixo custo (supostamente, as mudanças contínuas). Desta forma, concluem as autoras, estas empresas encetam mudanças de forma rítmica e encadeada, ligando os projectos presentes com os projectos futuros.

Esta concepção contínua da mudança não parece ficar, contudo, longe de argumentos refutáveis. Em primeiro lugar, as propostas de Brown e Eisenhart (1997) podem ser vistas como contraditórias, porque afirmam, simultaneamente, a improvisação e o encadeamento das mudanças

geradas no processo de inovação. Para além disso, a noção de mudança de forma rítmica, não se encontrando nos antípodas do modelo do equilíbrio pontuado, pode encarar-se, muito pelo contrário, como uma evidência de que durante o ciclo de vida das organizações, os momentos de mudança intensiva se alternam com períodos de equilíbrio em termos das regras básicas do seu funcionamento.

No que estas duas perspectivas – o modelo do equilíbrio pontuado e as críticas de Brown e Eisenhart (1997) – diferem fundamentalmente é relativamente ao aspecto valorativo da mudança. Enquanto para a primeira destas perspectivas as mudanças não ocorrem no sentido de um estado melhor do sistema, as proponentes da segunda perspectiva assumem de forma mais ou menos explícita o carácter positivo das mudanças organizacionais, mesmo que enquanto mecanismo de aprendizagem com os erros. A literatura mostra, contudo, que aspectos como as estruturas de poder ou a cultura organizacional podem influenciar as decisões estratégicas das organizações e, conseqüentemente, as mudanças nelas conduzidas, até porque entre o que é declarado e o que se encontra “em uso” na organização há, invariavelmente, um desfazamento (ARGYRIS, 1978). Este pressuposto descobre-se, também, nas teorias da aprendizagem, fenómeno raramente visto como conduzindo a resultados negativos, mas sempre como algo originariamente positivo. Na realidade, muitas das aprendizagens realizadas por um determinado sistema (seja ele uma pessoa ou uma organização) são aprendizagens desadaptativas, que contribuem negativamente para o sistema em algum momento futuro. Semelhante conclusão havia já sido traçada por Hannan e Freeman em 1977, ao explicar que muitas mudanças ocorridas no seio de uma organização elevam a probabilidade de ocorrência de alterações nefastas para a sua sobrevivência.

Assim, talvez seja mais consequente aceitar a ideia de que as decisões tomadas nas organizações, tal como as mudanças a que poderão dar

origem, não estão, necessariamente, orientadas para um estado idealmente melhor da organização. Como já se avançou, são conhecidos e compreendidos alguns dos factores que constituem barreiras à mudança, como sejam os interesses dos diferentes interessados (*stakeholders*), os seus esquemas cognitivos e as suas barreiras motivacionais, que podem contribuir para que as mudanças operadas nas organizações se traduzam, ao invés, em impactos negativos (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; GERSICK, 1991).

Pelo exposto, aceita-se aqui que o modelo do equilíbrio pontuado mantém em grande medida a sua validade, embora talvez tenha que se lhe incorporar o carácter dinâmico do equilíbrio, de forma a incrementar o seu poder explicativo sobre a mudança organizacional. É possível que o modelo seja altamente explicativo em meios relativamente estáveis, embora em meios dinâmicos se possa admitir que os pontos de equilíbrio ocorrem em momentos pontuais e que as mudanças, mesmo as mais profundas, ocorrem mais frequente e continuamente do que está implícito no modelo. Contudo, esta parece ser uma hipótese ainda a comprovar.

## O MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

À discussão acerca da natureza e dos pressupostos dos diferentes modelos de mudança organizacional não são alheios os estudos na área da gestão dos recursos humanos. Antes de mais, porque a gestão de recursos humanos tem sido considerada uma importante alavanca dos processos de mudança organizacional, nomeadamente no que diz respeito à cultura organizacional (NEVES, 2000; YEUNG; BROCKBANK; ULRICH, 1991). Depois, porque muitas das mudanças operadas ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, como a adopção de programas extensivos de formação e de práticas de avaliação do desempenho, não têm apresentado, no terre-

no, os resultados esperados com base nas propostas teóricas (TAVARES; CAETANO, 1999).

Tendo por base o modelo do equilíbrio pontuado, é contudo possível levantar potenciais hipóteses explicativas de tal ineficácia em muitas das mudanças operadas. Para desenvolver esta ideia, torna-se necessário recuperar alguns das premissas base do modelo, como seja a de que as mudanças profundas ocorrem em momentos revolucionários que induzem não apenas pequenos ajustamentos incrementais, mas sobretudo implicam fortes metamorfoses nos pressupostos do próprio sistema.

Imaginem-se então três cenários de mudança nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e respectivas consequências ao nível da mudança de comportamentos e/ou mudança organizacional. Num primeiro cenário, ocorrem pequenas mudanças de afinamento nas práticas existentes, como a imposição de quotas num sistema de avaliação de desempenho ou a substituição de um programa de formação por outro mais actual. Parece pacífico concluir que, neste primeiro cenário, as mudanças efectuadas são de natureza incremental, não causando um impacto profundo ao nível dos comportamentos, pois não rompem com o *status quo*. As mudanças ocorrem, *soit disant*, à superfície da estrutura da organização.

Numa segunda situação, hipotetiza-se uma mudança num componente do sistema. Na GRH, uma alteração de componente consiste, por exemplo, num novo sistema de remunerações de apoio a uma nova estratégia de empresa ou na reconstrução total das carreiras para fazer face a uma nova realidade externa. De acordo com o modelo do equilíbrio pontuado, este segundo cenário ainda não indicia uma revolução ou mudança radical. Não obstante uma mutação na totalidade de um componente representar já uma mudança significativa e implicar alguma alteração comportamental, o facto é que, ainda assim, não é de esperar um impacto substancial sobre a estrutura profunda. A estrutura profunda no caso das pes-

soas numa organização é composta pelo menos por três elementos: 1) o conjunto interrelacionado de políticas, práticas e instrumentos de gestão de recursos humanos; 2) o complexo tecido de relações entre as pessoas, i.e. a estrutura informal; e 3) a organização socialmente construída, composta pelas percepções que as pessoas acumulam ao longo da história da organização, e que inclui igualmente a cultura, as crenças e os valores assimilados e internalizados por todos.

Estes elementos conferem uma forte estabilidade ao sistema, contribuindo para a sua continuidade mas também para a sua forte inércia. Deste modo, uma mudança revolucionária, i.e. a que produz transformação profunda como previsto no modelo de equilíbrio pontuado, apenas se conseguirá se agir em simultâneo sobre os três elementos atrás mencionados. Por outras palavras, implicaria mudanças tais como:

- 1- Alteração integrada nas políticas, práticas e instrumentos de gestão de recursos humanos. Assim, se uma organização muda de estratégia – de seguidora para inovadora, por exemplo – não basta premiar agora os comportamentos criativos e inovadores; terá que desenhar todo um novo sistema de gestão de recursos humanos em apoio a essa nova estratégia;
- 2- Alteração na rede informal de relacionamentos. A estrutura informal confere uma solidez à organização que se opõe fortemente a qualquer intervenção exterior. Assim, para mudar em profundidade, é imperioso planear e executar um conjunto de acções tendentes a destruir e depois a reconstruir a teia informal de conexões, que pode passar, por exemplo, por movimentações das pessoas entre serviços ou localizações geográficas. Havendo vários tipos de relações (e.g. sociais, de poder, de amizade), a mudança profunda deverá transcorrer as que mais influência têm para o funcionamento organizacional;

3- Alteração perceptual e cultural. Esta é manifestamente a componente mais difícil de reformar, pois envolve mudança ao nível do próprio indivíduo. Implica transformar os quadros de análise e de observação dos indivíduos, as suas prioridades, a linguagem simbólica e outros elementos de reconhecido difícil acesso e mutação.

### **PORQUE É QUE SE MUDA PARA NÃO MUDAR NADA**

Das observações anteriores ressalta pouco poder concluir-se quanto à implementação de práticas isoladas de gestão dos recursos humanos. Tal reforça, em larga medida, a importância de conceptualizar as práticas de gestão de recursos humanos em termos configuracionais ou de aglomerados (LEPAK; SNELL, 1999; MACDUFFIE, 1995; ARTHUR, 1994), por um lado, e o de avaliar níveis mais globais de gestão dos recursos humanos, como as políticas e as estratégias de gestão, por outro. Como referem Tavares e Caetano (1999), a instituição das “melhores práticas” numa óptica funcional implicará sempre menor impacto nas organizações do que a implementação de um sistema de recursos humanos configurado de forma sistemática, que leva em conta diferentes combinações de práticas de gestão dos recursos humanos.

Num estudo recente sobre a avaliação do impacto da introdução de “boas práticas” de gestão nas organizações privadas, em organizações do sector público, Parker e Bradley (2000) concluíram que, embora tenham sido implementadas práticas de gestão orientadas para a flexibilidade, o foco nos resultados, na eficiência e nos resultados, como a introdução de planos orçamentais e os princípios comerciais na prestação de serviços, as mudanças ocorridas ao nível da organização foram muito reduzidas, mantendo-se a ênfase nos valores culturais burocráticos e hierárquicos.

Estes resultados remetem para o terceiro cenário do exercício. Se a mudança não se dirigir à

estrutura profunda, as mudanças realizadas podem incorrer em resultados parcelares, contraditórios ou anedóticos. Por exemplo, poderá conseguir-se uma mudança ao nível dos resultados operacionais, mas com uma força de trabalho que mantenha as mesmas relações de poder; ou poderá alcançar-se uma adesão aos novos valores da empresa, que todavia é ilusória e aparente.

### **CONCLUSÃO**

As evidências apresentadas sustentam a afirmação anterior sobre a manutenção da validade do modelo do equilíbrio pontuado como explicativo das mudanças ocorridas nos sistemas organizacionais. Especificamente, mostram-nos que (i) as mudanças ocorridas ao nível da gestão dos recursos humanos não representam necessariamente mudanças de nível organizacional, uma vez que não alteram a estrutura de fundo, a filosofia e a estratégia que vigora na organização, (ii) as mudanças implementadas na gestão dos recursos humanos servem muitas vezes para manter a estrutura anterior, ou seja, para que não exista mudança nos pressupostos base da organização (mudar as práticas para não mudar a organização), (iii) a genuína mudança organizacional é aquela que conduz a uma alteração dos pressupostos base ou estrutura de fundo (mudança radical), ou seja, a uma mudança simultânea ao nível das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, da organização informal e da cultura organizacional.

Porque possibilita delinear e implementar estratégias de mudança organizacional focalizadas em “verdadeiras” mudanças ao nível da gestão dos recursos humanos nas organizações, a compreensão dos fenómenos inerentes às mudanças que ocorrem nas organizações constitui o requisito primeiro para tornar mais eficazes e válidos os processos de mudança e de avaliação da mudança organizacional. ➤

**Recebido em: mar. 2006 - Aprovado em: jun. 2006**

Jorge F. S. Gomes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
Rua Jardim do Tabaco, 34  
Lisboa – Portugal  
CEP: 1149-041  
Tel. 351 218 811 700 – Fax: 351 218 860 954  
E-mail: jgomes@ispa.pt

Miguel Pereira Lopes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
Rua Jardim do Tabaco, 34  
Lisboa – Portugal  
CEP: 1149-041  
Tel. 351 218 811 700 – Fax: 351 218 860 954  
E-mail: mlopes@ispa.pt

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- ARTHUR, J. Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 670-687, 1994.
- BROWN, S.; EISENHART, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 1-34, 1997.
- GERSICK, C. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 10-36, 1991.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82(5), p. 929-924, 1977.
- HUBER, G.P.; GLICK, W.H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improve performance**. New York: Oxford University Press, 1993.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S.A. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of Management**, v. 28, p. 517-543, 1999.
- MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, p. 197-221, 1995.
- NADLER, D. **Corporate transformation**. San Francisco: Jossey Bass, 1983.
- NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.
- PARKER, R.; BRADLEY, L. **Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations**. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, p. 125-141, 2000.
- ROMMANELLI, E.; TUSHMAN, M. Organizational transformations as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 11-41, 1994.
- TAVARES, S.; CAETANO, A. A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In: CAETANO, A. (Coord.). **Mudança organizacional e gestão de recursos humanos**. Estudos e análises (20). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 1999.
- YEUNG, A.; BROCKBANK, W.; ULRICH, D. Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. In: WOODMAN, R.; PASMORE, W.A. (Eds.). **Research in Organization Change and Development**, v. 5, p. 59-82. Greenwich, Conn: JAI Press, 1991.